

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila  
Faculty of Economic, Commercial and  
Management Sciences Department of.....



كلية : علوم الاقتصادية  
قسم: علوم التسيير  
ال فوج: 03

## تقرير تربص لنيل شهادة الليسانس

### تحت عنوان:

## الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء

دراسة حالة في الإقامة الجامعية (نويوات موسى الأحمدية)

إشراف الأستاذ(ة):

- سعد بن البار

من إعداد الطلبة:

- شحلاط عبد العزيز

- شحلاط محمد

- شدولي عبد العزيز

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

# شكر و تقدير

يا رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه....!

الآية ... 18 ... سورة النمل.

فأحمدك اللهم حمد المعتر بنعمتك المعتم بصك، المتوكل عليك واصلي واسلم  
على خير النبيين واشرف المرسلين وعلى اله وأصحابه وكل من استقام على صراطه  
إلى يوم الدين وبعد فلن تكفي هذه الديباجة ولن تسمع عمق التقدير والشكر لمن  
علمنا حرفا منذ نعومة أظافرنا، بداية بالكتاتيب مرورا بمحطات يتقاسمها التعب  
والخوف والشوق والطموح والنجاح وصولا إلى هذا المولود المتواضع الذي رعته  
أيان مخلصه وعقول نيرة تغار على العلم والعلماء وإلى خير سند طوال مدة  
التحضير والإعداد والتحرير وأقول لهم جميعا شكرا لكم على كل شيء فشكرا  
وألف شكرا للإستاد: سعد بن البار الذي كان خير مشرف ولم يبخل علينا بتوجيهاته  
القيمة كما نتقدم بشكرنا الجزيل لكل من ساعدنا في انجاز هذا العمل من قريب  
أو من بعيد وخاصة أساتذة قسم علوم التسيير و بالأخص مصطفى حوحو

# اهداء

إلى والدي الكريمين

ومن كان دعاؤهما سر نجاحي، أُمي الغالية مساندي ومرشدتي في الحياة ومن هيا لي أسباب النجاح ابي العزيز مثلي الأعلى وقوتي في الحياة

والى كل الأساتذة الذين ساعدوني في مشواري الدراسي، الى كل عائلتي كبيرهم وصغيرهم وإلى كل أصدقائي وكل من ساعدني ولو بنصيحة أو بدعاء من كافة الأساتذة والطلبة

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

✓ عبد العزيز

✓ محمد

✓ عبد العزيز

## ملخص الدراسة

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في دراسة علاقة الرضا الوظيفي بالأداء في إقامة نويوات ،حيث أن للرضا الوظيفي أهمية بالغة في تحسين الأداء الوظيفي وجعل الموظف جزء من الشركة أو المؤسسة ،وتهتم هاته الدراسة بدراسة الرضا الوظيفي ومحدداته من أجل زيادة الأداء.
- قسم التطرق للرضا الوظيفي بمفهومه وماهي النظريات المعتمدة، وتمت دراسة الأداء ومحدداته ومفهومه وأهميته.
- تم جمع البيانات من خلال الاستبيان الذي تم إنشاؤه بغرض الدراسة، حيث تم توزيع 30استبيان على مجتمع عينة الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك محددات للرضا الوظيفي والأداء وأكدت أيضا هذه الدراسة وجود علاقة بين الرضا والأداء،  
وفيما خرجت هاته الدراسة بتوصيات من أهمها:

❖ ضرورة قياس الرضا الوظيفي للعمال لما له من أهمية في زيادة الأداء

❖ تحسين الأجر وبيئة العمل له أهمية بالغة في زيادة الأداء وزيادة الرضا الوظيفي

رقم الصفحة	الفهرس
II	الشكر
III	الاهداء .
IV	ملخص الدراسة.
V	فهرس المحتويات.
VI	المقدمة.
	<b>الفصل الأول: المفاهيم النظرية.</b>
<b>1</b>	<b>المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.</b>
1	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.
2	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.
4	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
5	المطلب الرابع: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.
6	<b>المبحث الثاني: ماهية الأداء.</b>
6	المطلب الأول: مفهوم الأداء .
7	المطلب الثاني: أبعاد الأداء.
9	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.
10	المطلب الرابع: الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء.
	<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.</b>
14	<b>تمهيد.</b>
14	أولا التعريف بالمؤسسة.
19	ثانيا تحليل نتائج الاستبيان.
25	ثالثا اختبار الفرضيات.
27	الخاتمة.
27	النتائج.
27	التوصيات.
29	المراجع.
31	الملاحق.

## المقدمة

يعتبر العنصر البشري ركيزة اساسيه لنجاح المنظمات وتحقيقها اذ لابد من اعطائه قيمه واهميه كبيره تعمل على ارضاءه في عمله ويبدئ الشعور بالرضا الوظيفي بالنمو لدى الموظفين عند احساسهم بأهميتهم واهميه يقوم به من عمل في نجاح المؤسسة وكذلك عند شعورهم بوجود ترابط بينهم وبين مديرهم والذي يظهر عن طريق العلاقة الجيدة بين المديرين والموظفين ،فالرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام علماء الإدارة وهناك مجموعه من العوامل التي تؤدي الى رضا الافراد نحو وظائفهم وهي اساسيه لتحقيق الرضا في حين فقدان هذه العوامل يصبح الموظف في حاله من عدم الرضا وهذا ما ينعكس على ادائه والتزامه في العمل.

كما يعتبر الاداء الوظيفي ايضا من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات والذي يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية اداء الفرد في المؤسسات من خلال قياس الجهد المبذول من طرف الموظف في العمل سواء كان جهدا فكريا او عضليا وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسس.

ولهذا فان الدافع او المحرك الاساسي لدافعيه الافراد لإداء العمل هو درجه رضاهم عن العمل اي انه بقدر ما زادت المنافع والعوائد التي يتحصل عليها الفرد من عمله بقدر ما يزيد حماس الفرد لبذل الجهد مكثف في ادائه للعمل فزياده دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج شعوره بسعادة ورضا عن الوظيفة

## الإشكالية :

### الأسئلة الفرعية :

- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ و ما هي النظريات المفسرة له؟
- ما مفهوم الاداء الوظيفي؟ وماهي عناصره؟
- ما هي علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للعاملين؟

### الفرضيات:

- توجد علاقة بين الأجر والرضا الوظيفي.
- توجد علاقة بين بيئة العمل والرضا الوظيفي .

- يتأثر أداء بعامل التحفيز .
- توجد علاقة نسبية بين الرضا الوظيفي و الأداء.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى ابراز بعض جوانب العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والاداء في الإقامة الجامعين نويوات موسى الاحمدي، وتتبع اهميه من مكانه المتغيرين المدرسين في مجال اداره الموارد البشرية فهما مهمان جدا، الى حساسيتهم بالنسبة للمؤسسات والمنظمات في اختلاف انواعها.

### منهجية الدراسة:

اجتمعنا لإنجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الملائمة لطبيعة دراستنا وأهدافها، وقد قمنا بتوزيع الاستبيان على الموظف بالإقامة الجامعية محل الدراسة وهذه الدراسة تناولت علاقة الرضا الوظيفي بالأداء، ونظرا لصغر مجتمع الدراسة فقد قمنا بدراسة مسحية؛ حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على 30 موظف واستجاب لنا جميعا، وبغرض معالجه مختلف جانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى قسمين قسم نظري وقسم تطبيقي بحيث خصص القسم الأول لعرض مفهومي الدراسة (الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي) ومحدداتهم بالإضافة إلى العلاقة النظرية بينهما، أما القسم الثاني فقط خصص لغرض الإجراءات المنهجية الميدانية التي تمت وفقا للدراسة بالإضافة إلى تحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها اختبار فرضيات الدراسة، قبل الانتهاء إلى الخاتمة والاقتراحات.

### الدراسات السابقة:

- أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة في كلية الامارات للعلوم التكنولوجيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي والوقوف على مسبباته وأهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة، وتوضيح أهمية نظام الرواتب ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء، ودراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وانعكاساته على إنتاجية العاملين في المؤسسات.

أهم النتائج وهي وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرواتب والأداء.

- دراسة بلخيري وآخرون، (2012) أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة.

هدفت الدراسة إلى توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي مع التعرض إلى مختلف العوامل المؤثرة فيهم، وإبراز القيمة الحقيقية للرضا الوظيفي في المؤسسة، وقياس مستوى رضا الموظفين في جامعة البويرة لمعرفة مدى رضاهم.

من النتائج التي توصلت إليها الباحثتين من خلال تحليل نتائج الاستبيان فإن مستوى الرضا الوظيفي بعيدة عن مستويات المطلوبة وهذه النسب تبرهن مدى رضا الأساتذة والأساتذة الإداريين والتي تفوق نسب رضا الموظفين الآخرين، مما أظهرت الأهمية المعتبرة لموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين في جامعة البويرة، والذي يلعب دور فعال في هذه المؤسسة فهي تعمل على تحقيق الأهداف التي تطمح إليها الجامعة من توفير كفاءات ومهارات لازمة والذي يتماشى مع متطلبات الوظائف.



الفصل الأول  
المفاهيم النظرية

## المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

تتمكن الإدارة من تحسين خدماتها وإنتاجيتها من خلال تحديد رؤيتها وأهدافها، وتحديد الموارد اللازمة التي تمكنها من تحقيق تلك الأهداف، ولعل من أهم تلك الموارد على الإطلاق المورد البشري، لذلك يتعين على الإدارة توظيف رأس مال بشري ذو مهارات وكفاءات تمكنه من تحقيق أهداف المنظمة وأهدافه على حد سواء، ومن يجب عليها أن تتأكد من أن كل فرد يؤدي العمل الذي يرضيه والمناسب له ولقدراته ومهاراته، حتى يؤديه بطريقة مناسبة وصحيحة، ولتتمكن الإدارة من تحقيق ذلك لابد لها من رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى هذا المورد البشري.

## المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

**الرضا الوظيفي:** هو مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله، حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة، ويؤدي عدم الرضا إلى نقصان الرغبة في العمل.<sup>1</sup>

ويرى العديلي أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالفتنة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة.<sup>2</sup>

أما « بورتر » « Porter ولولر » « Lawler وهاكمن » Hackman فإنهم يصفون الرضا الوظيفي على أنه شعور يتعلق بالوظيفة ويتحدد هذا الشعور بواسطة ما يتلقاه الفرد في الواقع وما ينبغي أن يتلقاه وفقاً لمشاعره.<sup>3</sup>

كما عرفه « فروم » Vroom بأنه اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي، أما « هاربرت Harbert «فيرى أن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر يمارسه العاملون اتجاه عملهم<sup>4</sup>، ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين: ما يوفره العمل للعاملين فعلاً وما ينبغي أن يوفره لهم.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد العيد بن دانية، محمد محمود الشيخ حسن، علاقة الرضا الوظيفي والتكيف الدراسي، المجلة 1 التربوية، عدد 46، 1998، ص 204.

<sup>2</sup> إيهاب عيسى المصري وظرف عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني في العمل، ط 2 01، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014 ص 17.

<sup>3</sup> إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص 30 .

<sup>4</sup> هاشم عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، 4 ص 85.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 87.

## المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.

## 1. أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري:

إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يمكنهم من:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.<sup>1</sup>
- ارتفاع درجة الطموح، الإبداع، الابتكار وإتقان العمل وتحسين الأداء.
- تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي.
- زيادة الثقة بالنفس والشعور بالانتماء والروح المعنوية.
- اكتساب صحة نفسية وجسدية سليمة.
- يجد الفرد في الرضا عن عمله منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته والقيم الإيجابية التي يحققها العمل للفرد.<sup>2</sup>
- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.<sup>3</sup>

## 2. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة المؤسسة:

الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة ينعكس عليها إيجاباً في عدة نقاط:

- زيادة الإنتاجية وتحسن مستويات الأداء.
- ارتفاع مستوى الفعالية والفاعلية .
- تقليل الأعباء المالية واقتصاد الوقت .
- زيادة الاستقرار والتنظيمي، لأن توفير الرضا عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة.

<sup>1</sup> فوزي عبد الله العليش؛ أحمد مصطفى الحسين، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات 1 الخاصة والحكومية في الأردن: مجلة المنارة، المجلد 14، العدد الأول، 2008، ص24

<sup>2</sup> محمد أحمد سليمان؛ سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، ط1، الأردن: 2 زمزم ناشرون وموزعون، 2011، ص134

<sup>3</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، ط1، الأردن: دار الرابرة 1 للنشر والتوزيع، 2015، ص102

الذاتية للأفراد على أنفسهم وأعمالهم، مما ينقص الدور المتزايد الذي يمارسه الرؤساء في الإشراف على مرؤوسيه<sup>1</sup>.

• ضمان استمرارية نشاط المنظمة والمحافظة على مكانتها.<sup>2</sup>

### 3. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع :

يستفيد المجتمع من رضا الموظفين داخل مؤسسات عملهم من خلال:

• ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.<sup>3</sup>

• ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.<sup>4</sup>

حماية المجتمع من عدة مشاكل اجتماعية مثل عدم ثبات الشباب في مواقعهم الوظيفية وهو ما قد يحولهم إلى البطالة والشعور بالاغتراب وضعف الانتماء، وعدم توافر الإمكانيات اللازمة لتكوين أسرة، وسوء التوافق النفسي، وهذا إضافة إلى مشكلات .

التلوث الاجتماعي كمشكلة المخدرات، العنف، الهجرة الغير شرعية...<sup>5</sup>

<sup>1</sup> كريم ناصر علي; أحمد محمد مخلف الدليمي، المرجع السابق، ص57

<sup>2</sup> مديحه; خشة نادية رويح، مرجع سبق ذكره، 19

<sup>3</sup> أمل زرقاوي; أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة التوابل، بسكرة، 4 مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (تخصص علم اجتماع التنظيم)، جامعة محمد خيضر: بسكرة، 37، ص، 2013/2014

<sup>4</sup> لكحل منيف; مرجع سبق ذكره، ص60

<sup>5</sup> فائزة محمد رجب بهنسي; الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط 01، مصر: دار الوفاء 6 لدنيا الطباعة والنشر، 2011 ص61 -

**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.**

**1/ الاحترام:** هو طريق ذو اتجاهين وإذا حصل الموظفون على الاحترام الواجب في مكان العمل فسيقدمون نفس الشيء لزملائهم وأقرانهم ورؤسائهم، تعتبر المعاملة المحترمة لأهم العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي .

**2/ المرونة:** إن تقديم ساعات على مرتبة للموظفين يظهر أن الشركة مستعدة لمساعدتهم في ساعات أزمتهم، بعد اختيار جدولهم الزمني وساعات عملهم أساسي يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

**3/ بيئة العمل:** مكان العمل الخالي من التمييز والتحرش والقضايا اللاأخلاقية والتوتر غير الضروري سيكون لديه أجواء ايجابية، هذه البيئة الصحية والمنتجة هي عامل أساسي في الرضا الوظيفي.

**4/ الدعم التنظيمي:** عامل مهم في الرضا الوظيفي هو الدعم التنظيمي، يحتاج الموظفون، إلى معرفة أن الإدارة تهتم بهم ومستعدون لبذل جهد إضافي من أجل رفاهية القوة العاملة.

**5/ الأجور والمزايا:** الراتب الجيد هو دائما عامل أساسي ومحفز يؤدي إلى الرضا الوظيفي، يريد الموظفون أن يتم تعويضهم بشكل عادل عن جهودهم.

**6/ سلوك المشرفين.**

**7/ التوازن بين العمل والحياة.**

**8/ ثقافة التغذية الراجعة ذات الاتجاهين.**

**9/ الأمن الوطني.**

**10/ الثقة.**<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني Business4lion.com ; تم الاطلاع عليه يوم : 04.15 .2023

**المطلب الرابع: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.**

### 1. نظرية الحركة والوقت:

ركز فيديريك تايلور في عام 1911 على أهمية الحوافز المادية إذ أن العاملين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المادية فقط وبالدخول إلى نظام عادل الرواتب اقترحت تايلور أن يتم تجزئه العمل والوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقه للقيام بها وتنفيذها وأخيرا دمج هذه الأجزاء مرة أخرى بشكل فعال.

### 2. نظرية العلاقات الإنسانية:

في العشرينات من القرن الماضي ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية التي تركز على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل مثل تحسين الاتصال بين العاملين والمشرفين عليهم وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الرأي إذا أن هذه النظرية مبنية على دراسة ظهرت في نتائجها زيادة في مقدار الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة

### 3. نظرية ماسو لحاجيات:

تتكون من خمس مستويات:

- سيولوجي : الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء.
- الأمن: الحاجة للحماية ضد الخطر.
- اجتماعي: الحب والعلاقة والقبول والانتماء للجماعة.
- التقدير: الحاجة لاحترام الذات والثقة والسلطة والاحترام بين الآخرين.
- إدراك الذات، الحاجة الانجاز.

### 4. نظرية الأهداف:

في عام 1979 أنس كل من الشام ولوك نظرية أسمياها نظرية الأهداف ومحورها يدور حول مشاركة العاملين في وضع أهداف فإن كان للمواطنين أهداف محددة قاموا المشاركة في وضعها فإن ذلك يحيرهم للعمل وزيادة على ذلك فإن وجود تغذية راجعة مستمرة لأداء يساعد في بناء العامل في المسار الصحيح.

إن الهدف الأساسي لأي إدارة هو تعظيم الفائدة للمنظمة واستمرارية وجودها وتقديم أفضل النتائج لها وذلك عن طريق رفع وتفعيل أداء الأفراد فيها، وهذا يتطلب توجيه سلوكهم لتحقيق أهداف منظمة بفاعلية وكفاءة عالية ولتحقيق هذا الهدف لابد للإدارة من فهم العنصر البشري وطبيعة سلوكه وأسبابه ودوافعه وأهدافه

## 5. نظرية x و y

- نظرية x:

وهي تفترض أن الإنسان سلبي ولا يحب العمل ولا يريد تحمل المسؤولية وتقبل أن يكون تابعا ويفضل دائما أن يجد شخص يقوده

- نظرية y:

هي التي تعترض أن الأفراد لديهم القدرة على تحمل المسؤولية ومراجعة التحديات وأن العاملين لم يخلقوا أمال الإدارة فهو يجب أن يكون قائد ويسعى لتحقيق ذاته.

يشير الأداء الوظيفي إلى الطريقة التي يؤدي بها الموظف مهامه ومسؤولياته الوظيفية ولأنه عامل هدام في نجاح أي منظمة لتأثيره المباشر في الإنتاجية والإنتاج الكلي. تجد المنظمات والمؤسسات نفسها بحاجة مستمرة إلى تقيمه وتحسينه بهدف رفع مستويات أداء جميع من يعملون فيها...<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: ماهية الأداء.

يعد المورد البشري بمثابة أهم عنصر في تكوين وقيام المنظمة فهو يعمل على جميع عمليات التسيير، التنظيم و الإنتاج، وعليه فان حيوية هذا العنصر تتطلب مقومات أساسية أجل تحسين و تقويم سلوكها داخل المنظمة، ومن أهم هذه المقومات تقييم الأداء وهو مراجعة الأداء لدى العاملين من خلال تقييمه و تقدير إنتاجيته بهدف تقويم سلوك العامل فيحسن الرديء و يشجع الجيد، ولهذا التقييم عدة نماذج قديمة وحديثة تستعمل حسب المنظمة وعدد العاملين فيها وطبيعة مصلحة الموارد البشرية.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء.

## تعريف الأداء :

قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن انجاز المهام. التي تعني إعطاء Performa

التعريف اللغوي: الأداء لغة يقابل اللفظة كلية الشكل لشيء ما والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.

## التعريف الاصطلاحي :

<sup>1</sup> حسان زهية و ،مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر ، في ميدان الحقوق والعلوم السياسية شعبة العلوم السياسية<sup>4</sup> جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، ص43الى45

يرى البعض: ( أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله).

ويرى آخرون: ( أنه الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة).

هناك من يرى أنه: ( القدرة على الإنتاج بفعالية بإسهالك القليل من الموارد للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي).<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي :** هو كل ما يعبر عن ما يقوم به الفرد من مهام و أنشطة مختلفة و التي يتكون منها عمله وذلك بطرق وكيفيات إنتاجية متعددة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة و ذلك خلال فترة زمنية معينة .وهناك نوعان من الأداء:

1. **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، وال يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

2. **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى :

✓ أداء وظيفة المالية.

✓ أداء وظيفة الأفراد.

✓ أداء وظيفة التموين.

✓ أداء وظيفة الإنتاج.

✓ أداء وظيفة التسويق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001 ، ص 86.

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، مجلة العلوم الإنسانية، مرجع سابق، ص 8

## المطلب الثاني: أبعاد الأداء.

## أبعاد الأداء :

سنقوم بتحليل الأبعاد التي يتضمنها الأداء حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما يعتمد البعض الي الاخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل اذا تتمثل هذه الأبعاد في ما يلي:

1. البعد التنظيمي لأداء: يقصد به الطرق والكيف يأت التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيرين المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعاليات الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة الى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وهذا يعني أن بإمكان المؤسسة أن تصل الى مستوى فعالية آخر ناتج عن معايير اجتماعية الاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

2. البعد الاجتماعي لأداء: يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على مختلف مستوياتهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون ان الاداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد اذا اقتصرت المؤسسة التي تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظري لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد 07/2009/2010، ص 219، 2018

**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.**

توجد بعض العوامل التي تؤثر في الأداء وهي كالتالي.

**• الإدراك:**

يعتبر عملية معرفية منظمة تمكن الأفراد من فهم العالم الخارجي المحيط به، والتكيف معه من خلال اختيار أنماط سلوكية مناسبة فالإدراك يعبر عن نظرة الفرد للحقائق من حول ه وترجم ته الخاصة أو الذاتية لها، وهو الذي يمثل الواقع بالضبط، ولكنه تفسير لهذا الواقع حسبما يراه الشخص متأثر باتجاهاته وقيمه وتعليمه وخبراته السابقة. لذلك يختلف الناس في تفسيرهم للعمل الجاد، والالتزام والتعاون أكثر من اختلافهم في الأشياء المادية الظاهرة، والبد للإدارة أن تتعرف على بعض النقاط حول الإدراك وهي أن للإنسان نطاقا محدودا للإدراك، أي هناك حدا أقصى لما يستطيع الفرد أن يستوعبه من المنبهات أو الأحداث من حوله، من خلال عملية الإدراك يتم التعرف على المنبهات الحسية القادمة من الحواس وتنظيمها وفهمها .

**• الإطار أقيمي:**

القيمة هي درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين، وهي كذلك الشيء الذي يحرص الفرد على اكتسابه والحفاظ عليه، فيصبح جزءا من تفكيره ومرشدا أو موجهاً لسلوكه ومن ثم محركا لطاقاته وقدراته، وقد يحدث أن تتناقض القيم وتتصارع مع بعضها وذلك عندما تتناقض التوقعات التي يملئها المدير كإدارة المنظمة مع القيم الأساسية لدى الأفراد أو الجماعات فيحدث صراع داخلي للفرد فهو يريد أن يطيع رئيسه ويمتثل لأوامره ويتعارض مع قيمته.

**• الاتجاهات:**

هي حالة فكرية، أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء المحيطة به، العمل الزملاء، المجتمع، أو حياداً على سلوك الشخص اتجاه هذه الأشياء، فإذا أحب الموظف وظيفته وكانت فكرته وهي تؤثر سلباً عنها إيجابية فانه يقبل عليها بشغف ويتوافق مع متطلباته ويتغلب على صعوباتها، وإذا كانت فكرته عن الانتظام إيجابية فانه يحرص على الحضور في مواعيد العمل والالتزام بها، والعكس إذا كانت اتجاهاته سلبية، فاتجاه الرضا عن العمل والقناعة به يعني اتجاه الفرد العام نحو عمله وهذا أحد أنواع أحدث الاتجاهات .

**• دوافع العاملين:**

يعبر الدافع عن حاجة ناقصة، يريد الفرد أن يشبعها وطالما كانت هذه الحاجة ناقصة فإنه يسعى لإشباعها، ويترتب على وجود هذه الحاجة لدى الفرد نوع من القلق أو التوتر أو عدم التوازن، ويزال إذا أشبعت هذه الحاجة بالكامل. وتحقق العوامل الدافعة للفرد مستوى عالياً من الرضا وتدفعه للأداء الجيد، كما إن العوامل الوقائية تكون مرغوبة لكنها التسبب رضا الأفراد وفي نفس الوقت إذا غابت تسبب عدم رضاهم، فالدافعية تشير إلى رغبة الفرد في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة على الأمد القصير ولوهي تتعلق بالسلوك الهادف إلى تحقيق نتيجة معينة .

### التفكير الإبداعي:

يعتبر التفكير لابتكاري أو الإبداعي جزءاً هاماً من واجبات الأفراد قادة وموظفين، فعوامل كثيرة تجعل للابتكار والتفكير أهمية خاصة، مثل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، كبر حجم منظمات الأعمال، ارتفاع توقعات الأعمال.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء.

في هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الاتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الأداء، والاتجاه الثاني يرى أنه لا علاقة بين الرضا عن العمل والأداء، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا الوظيفي هو نتيجة حصول العامل على مكافأة عادلة وهذه المكافأة العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين .

**الاتجاه الأول:** هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقة الإنسانية وزاد الاهتمام بها وبالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية ثم تشجيع العاملين في للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع ردهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت النتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل.

<sup>1</sup> رشا عبد الفتاح أتاسي ; أثر الرضا الوظيفي في أداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية دراسة حالة جمعية رعاية الطفل ( الجامعة الافتراضية السورية )ص36-37

وهذه العلاقات بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدي العاملين وهذه الأساليب مثل مشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.

**الاتجاه الثاني:** فيؤكد أنه لا توجد علاقة بين الرضا والأداء حيث أكدت النتائج بعض الأبحاث في الخمسينيات والستينيات أنه ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكون أقل إنتاجا كما أظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة متحفظة من الروح المعنوية غير أن إنتاجهم يكون عالي وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط واستخدام أسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

**الاتجاه الثالث:** يري أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي وذلك بقبول العوائد الإيجابية مثل:

- الأجر والترقية .
- العلاقات الطيبة.

في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء .

وعلى العموم وعندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولائه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شروذ الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو أن ينسحب جسما من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحة والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلي محاولة الانتقام من المنظمة.

وعلى ضوء ما سبق نستنتج أن هناك تأثير لنظام الحوافز على الرضا الوظيفي، ولما للرضا الوظيفي من أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلا على انعكاسه الايجابي.

فكل ذلك دعا إلي اهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في

مجال علم النفس والغدارة، وهذا الاهتمام يعود إلي أن معظم الأفراد يقضون جزء كبير من حياتهم في شغل الوظائف.

كما أن دراسة الرضا تساهم في ازدياد المشاعر الإنسانية الايجابية وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصا في مجال عمل الدائرة الذي يتطلب رضا الموظف وقناعته حتى يعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المنتدى العربي ; لإدارة الموارد البشرية 2007، 2022، موقع 4.2.5 powemedby vbulletin version

# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

**تمهيد :**

بعد أن تطرقنا للمفاهيم النظرية ، سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي إلى الدراسة الميدانية لإسقاط الحقائق النظرية إلى معطيات مجسدة فعليا، وذلك من خلال الاستبيان الموزع على العينة المدروسة . وسندرس في هذا الفصل الرضا الوظيفي لدى موظفي الإقامة الجامعية نويوات موسى الأحمدى ومدى انعكاسه على أدائهم الوظيفي.

**أولا- التعريف بالمؤسسة :**

هي عبارة عن مرفق عام تتمتع بالشخصية المعنوية بالإضافة إلى الاستقلالية المالية وهي تشكل وحدة

إدارية ذات طابع خدماتي تتولى إدارتها عدة مصالح:

- مصلحة الإدارة والوسائل.

- مصلحة الإيواء.

- مصلحة الإطعام.

- مصلحة النشاطات الثقافية والعلمية والرياضية والوقاية الصحية.

- مصلحة النظافة والصيانة والأمن الداخلي.

وتعتبر إدارة الإقامة المقر الرئيسي لجميع القرارات المتخذة لكونها تشرف على جميع الخدمات فهي تساهم بدرجة

كبيرة في تنظيم وتسيير البرامج المسطرة لجميع مصالحها الاجتماعية والثقافية والإدارية والاقتصادية.

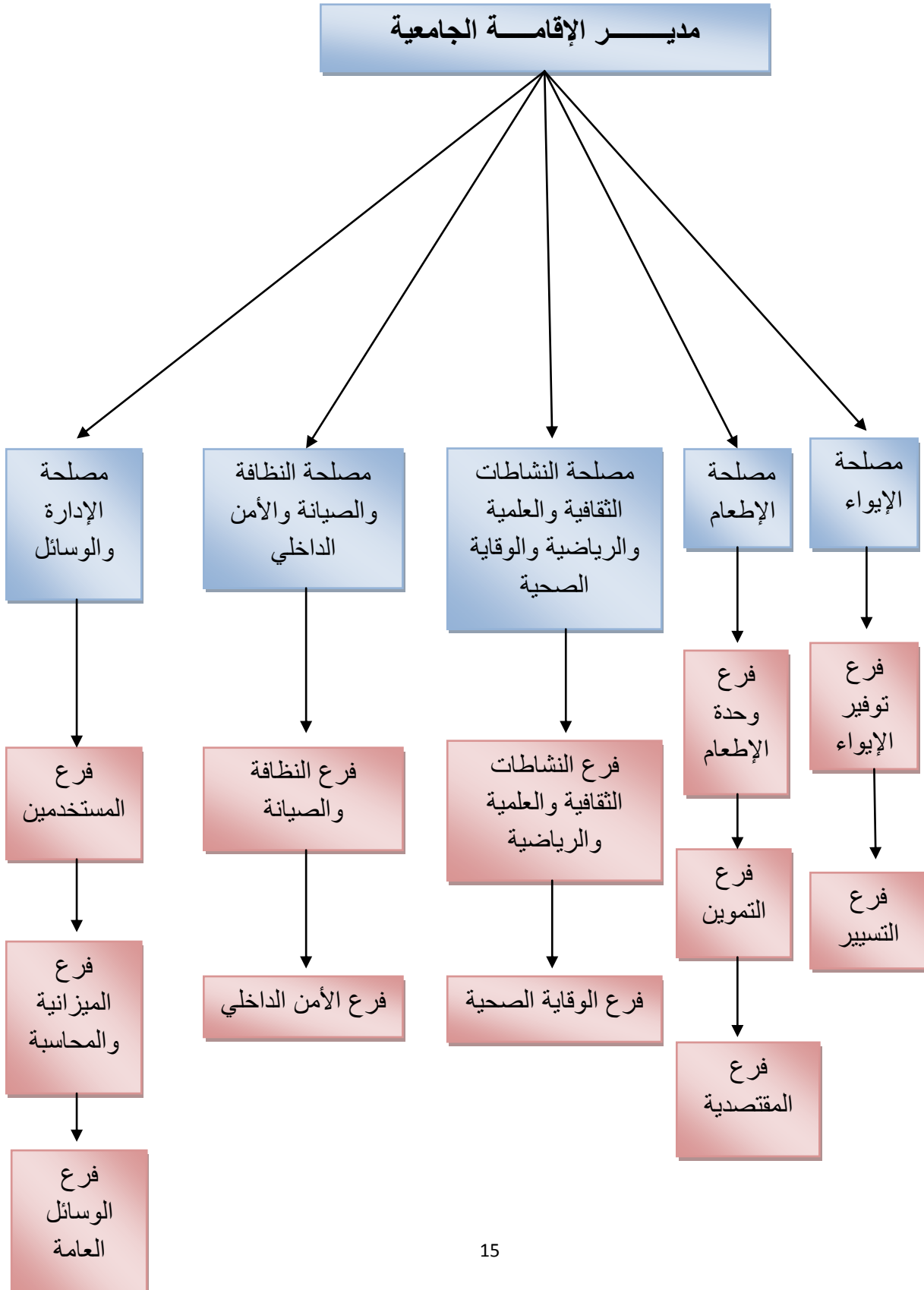
أنشأت الإقامة الجامعية بموجب القرار الوزاري في 11 سبتمبر 2002 تحت رقم 180 والتي دشنت من طرف

رئيس الجمهورية السيد/ عبد العزيز بوتفليقة وذلك يوم 06 أكتوبر 2003 والتي سميت بالإقامة الجامعية نويوات

موسى الأحمدى.

يوجد بالإقامة 30 موظف و143 عامل.

## 1/ الهيكل التنظيمي للإقامة الجامعية نويات موسى الأحمد:



## أ- موقعها:

تقع الإقامة الجامعية في وسط مدينة المسيلة وتتربع على مساحة قدرها 03 هكتارات و16 آر، يحدها من الشمال متقنة جابر بن حيان، وجنوبا ملحق الإقامة الجامعية 01 نوفمبر 1954، وشرقا حي 600 مسكن بالمجنح، وغربا تجزئة عقارية وملحق النسيج.

## ب- أهداف وجود الإقامة:

إن الإقامة الجامعية نويوات موسى الأحمدى تحت وصاية مديرية الخدمات الجامعية التي هي بدورها تحت وصاية الديوان الوطني للخدمات الجامعية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد تم إنشاء هذه الإقامة الجامعية بغرض ضمان الخدمات الجامعية للطلبة والمتمثلة في الإيواء والإطعام إضافة إلى النشاطات الثقافية والرياضية والعلمية، من أجل توفير جميع الظروف الملائمة لطلبة المدارس التحضيرية لحصولها على النتائج المرجوة.

## ج- نطاق التعامل الخارجي:

الإقامة الجامعية نويوات موسى الأحمدى تربطها علاقات مباشرة مع:

- مديرية الخدمات الجامعية، بصفتها المديرية الوصية.
- الديوان الوطني للخدمات الجامعية بالجزائر العاصمة بصفته المسير لجميع الإقامة على مستوى الوطن.
- المراكز الصحية وذلك للسهر على ضمان صحة الطلبة.
- مصالح الأمن وذلك للسهر على ضمان أمن وسلامة الطلبة.
- البريد والمواصلات.
- مديرية التجارة.
- فتح ملف لكل موظف أو عامل تودع به كافة المستندات النظامية وكذلك القرارات والأوراق المتعلقة به وما يطرأ في حياته الوظيفية من تغيير ﴿ترقية، نقل، إجازات، جزاء...﴾ وتصنيفها وترتيبها تاريخيا، وتنظيم حفظها وإعداد - الفهارس اللازمة لتسيير الرجوع إليها والوصول إلى البيانات المطلوبة عند الحاجة.

- التنسيق مع مديرية الخدمات الجامعية فيما يخص مسابقات الترقيات الصادرة بذلك.

## 2/ متابعة المصالح الأخرى من حيث الموظفين والعمال:

### ❖ مصلحة الإطعام:

مصلحة متواجدة على مستوى الإقامة الجامعية تتكون من ثلاث فروع:

#### أ- فرع التموين:

يسهر هذا الفرع على ضمان توفير المواد الغذائية والسلع التي تخص وحدة الإطعام «المطعم» وذلك من خلال التعامل المستمر مع الممومنين واستلام المواد الغذائية وفق وصولات تعتمد أولا ثم تقوم بمراقبة هذه المواد من حيث الجودة وتواريخ الإنتاج بعدها تقوم بتخزين هذه السلع في غرف التبريد الخاصة، وتمضي للممون وصل استلام حيث يقوم بدوره بتسليم فواتير عن الخدمة المقدمة ترفع نهاية كل شهر إلى مصلحة الإطعام التي بدورها تقوم بتحويلها إلى قسم التنسيق والمراقبة على مستوى مديرية الخدمات الجامعية وهذا بعد إمضاء انجاز الخدمة من طرف كل من رئيس فرع التموين، رئيس فرع الإطعام، مسير المطعم، مدير الإقامة.

#### ب- فرع وحدة الإطعام:

يقوم رئيس هذا الفرع بالتنسيق بين جميع فروع مصلحة الإطعام كما يقوم بالسهر على نظافة المطعم والأطباق وجودة الوجبات.

ج- فرع المقتصدية: يقوم رئيس الفرع بالتقييم الكمي لمجمل الوجبات المقدمة وإعداد أوراق الاستهلاك اليومية والتقارير الشهرية ومراقبة فواتير الممومنين.

### ❖ مصلحة الإيواء:

تحتوي هذه المصلحة على فرعين:

أ- فرع التسيير: هو السهر على الشؤون الإدارية للمصلحة.

**ب- فرع التوفير:** على عكس فرع التسيير بحيث يقوم بضمان خدمة إيواء الطلبة وتوفير جميع الوسائل اللازمة للإيواء، وتقوم هذه المصلحة بالتحضير لكل دخول وخروج جامعي وذلك بتصنيف ملفات الطلبة وتحسين مستوى أداء الخدمات المقدمة.

### 3. مصلحة النشاطات الثقافية والعلمية والرياضية:

ويهتم بجميع الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية الخاصة بالطلبة على مدار السنة الجامعية والتي تتمثل في: المسابقات الثقافية، المحاضرات، الحفلات، الأسابيع الإعلامية، الرحلات والأيام التحسيسية للمناسبات الدينية والوطنية والدورات الرياضية على المستوى المحلي والجهوي والوطني...

وتضم المصلحة قاعتين للإنترنت مزودة بخط وفي Wife تحتوي كل واحدة منها على 15 حاسوب، ومكتبة مجهزة ب 16 طاولة و 64 كرسي و 3000 عنوان كتاب.

كما تحتوي على قاعة رياضية لكمال الأجسام وقاعة الألعاب

### 4. فرع الوقاية الصحية:

ويتمثل في العيادة الطبية التي تؤدي خدمات صحية لفائدة الطلبة ومجموع العاملين داخل محيط الإقامة حيث تتوفر على خدمة مضمونة طيلة أيام الأسبوع ليلا نهارا بما في ذلك أيام العطل.

يقوم رئيس النشاطات الثقافية والرياضية والعلمية والوقاية الصحية بالتنسيق بين هذه الفروع والسهر على السير الحسن للمصلحة.

### 5. مصلحة النظافة والصيانة والأمن الداخلي:

مصلحة الصيانة والنظافة والأمن الداخلي، تتكون من فرعين:

#### أ- فرع النظافة والصيانة:

هذا الفرع مكلف بضمان النظافة على مستوى الإقامة الجامعية، سواء فيما يخص الأجنحة المخصصة لإقامة الطلبة أو أبنية المصالح المختلفة، كذلك المحافظة على المساحات الخضراء داخل محيط الإقامة.

كما يقوم هذا الفرع بجميع أشغال الصيانة والترميم وإعادة هيكلة مرافق الإقامة من الجانب التقني كأشغال الحدادة والنجارة والكهرباء...

**ب- فرع الأمن الداخلي:** يسهر على هذا الفرع مسؤول الأمن الداخلي ومجموعة من الأعوان مقسمين إلى أربعة أفواج فوج الفترة النهارية وثلاث أفواج في الفترة الليلية تعمل بالتناوب طيلة أيام الأسبوع، حيث يقوم مسؤول الفوج بدورات استطلاعية وتقسيم أعوان الأمن حسب مرافق الإقامة وإعطاء توجيهات للأعوان وهذا الفرع مجهز بمكتبين: مكتب المدخل الرئيسي ومكتب خاص بكاميرات المراقبة....

### ثانيا- تحليل نتائج الاستبيان:

بعدما تمت عملية جمع الاستبيانات المجابة من المستجابين تم الوصول إلى المعلومات الدقيقة والتي

تتمثل فيما يلي :

الجزء الأول: من الاستبيان كان يخص الرضا الوظيفي:

النسبة	لا	النسبة	نعم	
33,34 %	10	66,66%	20	1/هل تشعر بالرضا الوظيفي عملك الحالي
50%	15	50%	15	2/هل تعتقد بأن رضا العميل يتأثر برضا الوظيفي .
16,66%	5	83,33%	25	3/هل يمكن لعدم الرضا الوظيفي أن يؤثر على الرغبة في البحث عن وظيفة أخرى .
0%	0	100%	30	4/هل تشعر بان العمل في بنية مريحة يزيد من رضا الوظيفي.
0%	0	100%	30	5/هل تعتقد بأن تقديم مزيد من الدعم والتشجيع من الرؤساء يساعدك على زيادة رضاك الوظيفي .
40%	12	60%	18	6/هل تعتقد بأن التدوير الوظيفي يزد من الرضا الوظيفي.
0%	0	100%	30	7/هل الأجر يزيد من رضاك الوظيفي .

فكانت النتائج كما يلي:

- 1/ هل تشعر بالرضا الوظيفي عمك الحالي فكانت النتيجة بنسبة %53,33 إلى حد ما، وتعود أسباب هذه النتيجة لقلّة واهتمام العاملين في المؤسسة، بينما %30 من الموظفين أجابوا بنعم لاقتناعهم بأن المسؤولين يحاولون توفير أفضل ظروف العمل بينما %16,67 فكانت إجابتهم ب لا لا اعتقادهم أن المسؤولين لا يراعون القيم الإنسانية للعامل.
- 2/ هل تعتقد بأن رضا العميل يتأثر برضاك الوظيفي: كانت الآراء منقسمة بالتساوي بنسبة %50 بنعم وبنسبة %50 ب لا لاقتناع النصف الأول بأن رضا العميل صورة مطابقة عن رضا العامل، بينما يري النصف الآخر بأن لا علاقة بين رضا العميل والعامل.
- 3/ هل يمكن لعدم الرضا الوظيفي أن يؤثر على الرغبة في البحث عن وظيفة أخرى: فاتجهت الأغلبية بنعم بنسبة %83,33 لأن العامل يبحث عن راحته في العمل فبمجرد عدم رضاه عن الوظيفة يبحث عن وظيفة أخرى تناسبه، ونسبة لا %16,66 لأنهم يرون أن العامل يبحث عن الوظيفة بالدرجة الأولى ولا يعطي أهمية لرضاه.
- 4/ هل تشعر بأن العمل في بيئة مريحة يزد من رضاك الوظيفي: كانت الإجابة بالإجماع وبنسبة %100 بنعم لأن اهتمام المؤسسة من شأنه زيادة رضا العميل.
- 5/ هل تعتقد بأن تقديم مزيد من الدعم والتشجيع من قبل الرؤساء يسعدك على زيادة رضاك الوظيفي: فكانت الإجابة بنسبة %100 بنعم لأن العامل بصفته الإنسانية يحتاج لكل أنواع التشجيع لأداء الوظيفة.
- 6/ هل تعتقد أن التدوير الوظيفي يزيد من الرضا الوظيفي: فكانت الإجابة بنسبة %60 بنعم لأن تنقل العامل بين الوظائف يساعده على النمو وزيادة الخبرة، بينما المجيبون ب لا ونسبتهم %40 يجزمون بأن بقائهم في نفس الوظيفة يزيد من راحته خلال أداءها وهو ما ينعكس على رضاه الوظيفي.
- 7/ هل الأجر يزيد من رضاك الوظيفي: كانت الإجابات %100 بنعم، وتعود هذه الإجابات إلى: -الأجر يساهم في إشباع الحاجات المادية.  
- يساعد في الشعور بالتقدير.  
- الأجر يساعد في الشعور بالأمان والاندماج في المجتمع.

الجزء الثاني: يخص الأداء.

النسبة	لا	النسبة	نعم	
16,66%	5	83,33%	25	1/ هل تعتقد أن الأداء الوظيفي يتأثر بالعلاقات الإنسانية
36,66%	11	63,33%	19	2/ هل تشعر بأن الحصول على توجيهات وتعليمات واضحة من المديرين يؤثر على الأداء الوظيفي
13,33%	4	86,66%	26	3/ هل تشعر بأن التدوين والتطوير المستمر يؤثر على إيجابيا على الأداء الوظيفي
13,33%	4	86,66%	26	4/ هل تعتقد أن الأداء الوظيفي يتأثر بالتحفيز المالي والمكافأة
6,66%	2	93,33%	28	5/ هل تشعر بأن الأداء الوظيفي يتأثر بنوعية الأدوات والمعدات المستخدمة في العمل

فكانت النتائج كما يلي:

1/ هل تعتقد أن الأداء الوظيفي يتأثر بالعلاقات الإنسانية: كانت إجابة الأغلبية بنعم بنسبة 83,33%

ويمكن تفسير بالأسباب التالية:

- كلما كانت التواصل إيجابية بين الموظفين كانت مردودية العمل أفضل
- كامل كان التواصل متقطع بين الموظفين وغير إجابي كانت مردويه العمل أقل.
- كما تعتقد هذه الفئة التعجيز والتثبيط عاملين أساسيين في الأداء الوظيفي

2/ هل تشعر بأن الحصول على توجيهات وتعليمات واضحة من المديرين تؤثر على الأداء الوظيفي:

حيث أن نسبة 63,33% من الموظفين بنعم ويعود ذلك:

- لان العامل يصبح مقيد بتوجيهات المدير وبالتالي يتأثر أداءه
- توجيهات المدير تساهم في تقليص مجال المبادرة والإبداع مما يعني تراجع أداء العامل.
- تساهم توجيهات المدير في تسريع وتيرة العمل وبذلك زيادة الأداء الوظيفي.

بينما كانت أجوبة 36,66% من الموظفين ب لا ويعود ذلك لأسباب التالية منها:

- أن أداء العامل ثابت لا يتعلق بتوجيهات المدير.
- 3/ هل تشعر بأن التدريب والتطوير المستمر يؤثر إيجابينا على أداء الوظيفي: حيث أن الجواب كان بسبة 86,66% بنعم، وذلك راجع إلي عدة أسباب منها:
  - أن التدريب يساهم في معالجة التطور في بعض المهارات ونقاط الضعف لدي الموظفين.
  - يؤدي التدريب إلي زيادة قدرة الفرد على أداء وظيفته بوعي وخبرة أكبر.
  - يركز التدريب على تعليم الموظفين تقنيات حديثة مما يساعد في زيادة الأداء.
- بينما كانت 13%33, أجوبتهم بلا وذلك يعود لعدة أسباب نذكر منها:
  - اعتبار أن التدريب مضيعة للوقت والمال.
  - أن الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل فهي حسبهم استنزاف للميزانية.
  - الدورة التدريبية نظرة بحتة، وبالتالي تفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.
- 4/ هل تعتقد أن الأداء الوظيفي يتأثر بالتحفيز المالي والمكافأة: حيث كانت النتائج كالتالي: نعم بنسبة 86,66% وذلك راجع لعدة أسباب نذكر منها:
  - وجود تحفيزات يخلق بيئة داعمة للعمل.
  - محاولة الموظف المتحمس دائما من خلال تقديم أفضل ما يمكن.
  - تشجيع الابتكار والإبداع.
  - التعاون بين الموظفين وبالتالي زيادة الإنتاجية.
- بينما كانت الإجابة بلا بنسبة 13,33% وذلك بسبب:
  - لاعتقادهم أن التحفيز المادي لا يؤثر في الأداء، بل بالتحفيز المعنوي بشكل أكثر.
- 5/ هل تشعر بأن الأداء الوظيفي يتأثر بنوعية لأدوات والمعدات المستخدمة في العمل: فكانت الإجابة بالأغلبية بنسبة 93,33% بنعم وكانت لأجوبة مبررة ب:
  - لان وجود آلات حديثة يساعد في زيادة سرعة الأعمال.
- بينما كانت أجوبة البعض الأخر بنسبة 6,67% بلا وذلك راجع إلي:
  - حيث يعتقد هذه الفئة بأن الأداء يتأثر بخبرة العامل وتجربته.

الأداء	جيد	النسبة	ممتاز	النسبة	متوسط	النسبة
--------	-----	--------	-------	--------	-------	--------

16,66%	5	16,66%	5	66,66%	20	1/كيف تقييم أداءك الوظيفي في عملك الحالي .
50%	15	16,66%	5	33,33%	10	2/كيف تري أداء المؤسسة.

فكانت النتائج كما يلي:

1/كيف تقييم أداءك الوظيفي في عملك الحالي: كانت الإجابات 66,66% بجيد وتعود الأسباب إلي:

- محاولة المؤسسة توفير الظروف الملائمة للعمال.

- اهتمام ملموس من طرف المؤسسة بالعلاقات الإنسانية.

بينما نسبة 16,66% أن الأداء متوسط يمكن تفسيره ب:

- عدم رض العاملين على الأجواء في العمل.

- عدم شعور هذه الفئة بالاهتمام بمطالبهم وانشغالاتهم، مما ينعكس على أدائهم.

كما تري الفئة الأخرى أن الأداء ممتاز ونسبته 16,66% وحسب نظرهم تعود إلى الأسباب التالية:

- شعور هذه الفئة بالاهتمام بهم، مما ينعكس على أدائهم.

2/ كيف ترى أداء المؤسسة: وقد تباين آراء الموظفين حول أداء المؤسسة فكانت كالتالي:

50% من الموظفين يري أن أداء المؤسسة متوسط وذلك لأسباب التالية :

- المهمة ليست صعبة بينما فيه الكفاية ولا تشكل تحديا في هذه الحالة يشعر بالملل لأنه يعتقد بأن العمل المطلوب منه أقل من قدراته.

- عدم وجود حافز مادي ومعنوي.

وبنسبة 33,33% يعتقد بأن الأداء جيد لأسباب التالية منها:

- البيئة المساعدة لتقديم أفضل أداء، وخصوصا أن المهام المطلوبة ليست بمعقدة.

- وجود أمان وظيفي مما يسعد على تقديم أفضل.

- تقدير هذه الفئة للعمل الذي يمارسونه مما يدفعهم لتقديم أقص أداء.

ونسبة 16,67% يعتقدون أن الأداء ممتاز ولأسباب كالتالي:

- وجود هيكل تنظيم جيد.

### الجزء الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.

النسبة	لا	النسبة	نعم	
23,33%	7	76,66%	23	1/ هل ترى علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الفردي
0%	0	100%	30	2/ هل ترى وجود علاقة بين الأجر والأداء
20%	6	80%	24	3/ هل العلاقات الإنسانية تؤثر على الأداء
6,67%	2	93 ; 33%	28	4/ هل توجد علاقة بين التدريب والرضا الوظيفي والأداء
13,4%	4	86,6%	26	5/ هل تعتقد أن الرضا الوظيفي له أثر على أداءك الوظيفي

فكانت النتائج كما يلي:

1/ هل ترى علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الفردي. كانت نسبة % 76,66 من الإجابات بنعم حيث تم

تفسير النتيجة ب:

- حيث يرى أصحاب هذه الفئة بأن الرضا الوظيفي المرتبط بالأجور والترقية يساهم في زيادة الأداء.

- عموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فهذا ينعكس على أداءه.

وينسبة % 23,33 من الإجابات بلا وتم تفسيرها ب:

- ثمة حالات موافق يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الرضا الوظيفي غير أن الإنتاجية تكون قليلة.

- استخدام الأسلوب الديكتاتوري في الإدارة والضغط على الأفراد فيزيد الأداء لكن في المقابل يقل الرضا الوظيفي.

2/ هل ترى وجود علاقة بين الأجر والأداء: كانت الإجابة بنعم بنسبة 100% وذلك لعدت أسباب منها:

- أن وجود مكافأة مرتبطة بالأجر تدفع العامل لبذل أقصى جهد مما ينعكس على الأداء.

- إن انخفاض الأجر يساهم في خلق بيئة عمل مثبطة مما يدفع بالراجع في الأداء من طرف الموظفين.

3/ هل العلاقات الإنسانية تؤثر على الأداء: كانت بنسبة 80% بنعم وذلك راجع إلى:

- أن الاهتمام ببيئة العمل والعلاقات بين الموظفين وتحسينها لها دور إيجابي في رفع روح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى زيادة الأداء.

- عدم اهتمام القادة بالعلاقات الإنسانية يعني بالضرورة خلق بيئة عامل سامة مما ينعكس على الأداء.

وكانت نسبة 20% إجابة ب لا لأسباب منها:

- أن أداء العامل ثابت لا يتغير بالعلاقات الإنسانية.

- وجود حالات بيئة عمل فيها علاقات إنسانية جيدة مما خلق تساهل في العمل وذلك أدي ألي تراجع إنتاجية الموظفين.

4/ هل توجد علاقة بين التدريب الوظيفي والأداء: حيث كانت الإجابة بنسبة 93,33% بنعم لأسباب منها:

- توفير الفرصة للعاملين لتحسين مهاراتهم وزيادة معرفتهم، وقد يساعد هذا في تعزيز إنتاجيتهم وكفاءتهم مما يجعلهم يشعرون بالفخر بعملهم.

- توفير بيئة تعلم ومشاركة المعرفة مع الزملاء، والعمل على بناء شبكات داعمة من العلاقات الاجتماعية تقوم على المشاركة.

5/ هل تعتقد بأن الرضا الوظيفي له تأثير على أداءك الوظيفي. كانت الأغلبية بنعم بنسبة 86,6% وهو أمر

طبيعي لأن الرضا الوظيفي يخلق حافز للعامل وبالتالي يزيد الأداء الوظيفي بينما كانت إجابة 13,4% من الموظفين بلا لاعتقادهم بأن الأداء الوظيفي ثابت.

### ثالثا- اختبار الفرضيات :

- توجد علاقة بين الأجر والرضا الوظيفي.  
كانت إجابة الموظفين بالإجماع بنسبة 100 بالمئة ب نعم لما للأجر من دور هام في الشعور بتقدير وتمكين الموظف من اكتساب مكانة جيدة في المجتمع ومنه فإن الفرضية الأولى مقبولة.
- توجد علاقة بين بيئة العمل والرضا الوظيفي.  
كانت إجابة فريق العمل بنعم بنسبة 100 بالمئة، لما تكتسيه بيئة العمل من أهمية بالغة في الشعور بالأمان والتقدير، ومنه فإن الفرضية الثانية مقبولة.
- يتأثر الأداء بالتحفيز.  
كانت إجابة الأغلبية بنعم بنسبة 86.66 بالمئة لما للتحفيز من دور هام في زيادة الأداء، وفي حال عدم وجود التحفيز يكتفي العامل بالعمل الطبيعي ولا يسعى لمضاعفة المجهود وبالتالي فإن الفرضية مقبولة
- توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.  
كانت إجابة فريق العمل بان هناك علاقة نسبية 67.66 بالمئة لما يكتسبه الرضا الوظيفي من أهمية بزيادة الأداء أو نقصانه، فوجود عامل راضي عن وظيفة يدفعه لزيادة الأداء ومضاعفة المجهود، وفي حال عدم وجود رضا فإن الأمر ينعكس تلقائيا على الأداء فيقل نتيجة غياب الحافز والرضا ومنه فإن الفرضية مقبولة.

### الخاتمة:

بناءً على البحث الذي تم إجراؤه، يمكن الاستنتاج بأن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء. فالموظف الذي يشعر بالرضا تجاه عمله وظروفه يكون أكثر ميلاً لتحقيق نتائج إيجابية في أدائه. وعلى العكس، الموظف الذي لا يشعر بالرضا تجاه عمله قد يصعب عليه الالتزام بمتطلبات العمل، وبالتالي يمكن أن يؤثر ذلك على أدائه.

كما توصلت الدراسات إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي ومنها: الرواتب والمزايا، والترقيات، والعلاقات بين الموظفين والإدارة، والتدريب والتطوير، والحوافز، وغيرها. لذلك، ينبغي على أصحاب العمل والمديرين توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة للموظفين من خلال توفير هذه العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي. ومن الجدير بالذكر أن الرضا الوظيفي لا يؤثر فقط على الأداء الفردي للموظفين، بل يمكن أن يؤثر على أداء الفريق بأكمله. فالموظفون الذين يشعرون بالرضا تجاه عملهم يمكن أن يتفاعلوا بشكل أفضل مع زملائهم ويعملوا بشكل أكثر فعالية كفريق واحد.

بناءً على ذلك، يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يعد عاملاً هاماً يؤثر على الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات والشركات. ولتحقيق أعلى مستويات الأداء، يجب على الشركات وأصحاب العمل، السعي على توفير بيئة عمل تشجع على ذلك.

### النتائج:

من خلال استعراض التحليل السابق اتضح وجود مجموعة من النتائج وذلك لتحقيق الرضا الوظيفي والرفع من أداء العمال ويمكن تلخيص أهمها في الآتي:

- الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة على الكفاءة الخدمية والإنتاجية.
- إن الرضا عن نوع العمل يحقق الرضا الوظيفي.

- كلما زاد الدخل زاد الرضا عن العمل. والعكس، فالأجر وسيلة لإشباع الحاجات فقط.
- إن السبب الأساسي لدافعية العامل لأداء عمله هو مقدار رضاه عن العمل
- الاهتمام برواتب العمال من شأنه الرفع من أدائهم وإنتاجيتهم
- التحفيز المعنوي من شأنه زيادة أداء العمال إيجابيا.

### التوصيات:

بعد اكتمال جوانب الدراسة والقيام بالتحليل الاستثمارات إحصائيا تم وضع مجموعة التوصيات التي من شأنها أن ترفع من مستوى الرضا الوظيفي وترفع من مستوى الأداء، وإن من أبرز هذه التوصيات ما يلي:

- تحسين بيئة العمل بما يتناسب مع العوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين.
- التطوير المستمر للمهارات المعرفية للعمال.
- تطوير مهارات الاتصال وتعزيز الاتصالات الرسمية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- التقويم الذاتي للعامل.
- الاهتمام بالعلاقات الانسانية داخل المؤسسة من أجل خلق جو عملي فعال يشجع على زيادة الأداء
- تحقيق مبدأ المساواة.
- يجب الاهتمام برفع رواتب العاملين بما يتماشى مع ظروف المعيشة.

قائمة المصادر و المراجع :

- ✓ أحمد محمد العيد بن دانية، محمد محمود الشيخ حسن، علاقة الرضا الوظيفي والتكيف الدراسي، المجلة 1 التربوية، عدد 46، 1998، ص 204.
- ✓ إيهاب عيسى المصري وظرف عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني في العمل، ط 2 01، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014 ص 17.
- ✓ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص 30 .
- ✓ هاشم عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، 4 ص 85. المرجع نفسه، ص 87
- ✓ فوزي عبد الله العليش؛ أحمد مصطفى الحسين، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات 1 الخاصة والحكومية في الأردن: مجلة المنارة، المجلد 14، العدد الأول، 2008، ص 24
- ✓ محمد أحمد سليمان؛ سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، ط 01، الأردن: 2 زمزم ناشرون وموزعون، 2011، ص 134
- ✓ براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، ط 1، الأردن: دار الياض للتراث والنشر والتوزيع، 2015، ص 102
- ✓ كريم ناصر علي؛ أحمد محمد مخلف الدليمي، المرجع السابق، ص 57
- ✓ مديحه؛ خشة نادية روييح، مرجع سبق ذكره، 19
- ✓ أمل زرقاوي؛ أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة التوابل، بسكرة، 4 مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (تخصص علم اجتماع التنظيم)، جامعة محمد خيضر: بسكرة، 37.ص، 2013/2014
- ✓ لكل منيف؛ مرجع سبق ذكره، ص 60
- ✓ فائزة محمد رجب بهنسي؛ الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط 01، مصر: دار الوفاء 6 لدنيا الطباعة والنشر، 2011 ص 61-66
- ✓ الموقع الالكتروني Business4lion.com ; تم الاطلاع عليه يوم : 04.15.2023
- ✓ حسان زهية؛ مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية شعبة العلوم السياسية ص 43 الى 45
- ✓ عبد الملوك مزهودة؛ مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، ص 86

✓ عبد الملوك مزهودة; المرجع السابق، ص 8

✓ المنتدى العربي ; لإدارة الموارد البشرية 2007، 2022، موقع **powemedby vbulletin version 4.2.5**

✓ رشا عبد الفتاح أتاسي ; أثر الرضا الوظيفي في أداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية دراسة حالة

جمعية رعاية الطفل (الجامعة الافتراضية السورية) ص36-37

## استبيان

سيدي الكريم سيدي الكريمة :

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال إليك مجموعة من العبارات والتي ترتبط بموضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء نرجوا منك الإجابة عليها بكل أمانة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) على الخانة التي تعبر عن رأيك، ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة وال تستخدم للأغراض علمية. نشكركم مسبقا على تعاونكم.

## البيانات الشخصية :

✓ الجنس:

ذكر  أنثى

✓ السن

✓ الحالة العائلية :

أعزب  متزوج

✓ الوظيفة

✓ الخبرة المهنية: (عدد سنوات العمل):

## + الرضا الوظيفي.

1- هل تشعر بالرضا الوظيفي في عملك الحالي:

نعم  لا  إلى حد ما

2- هل تعتقد رضا العميل يتأثر برضاك الوظيفي

نعم  لا

3- هل يمكن لعدم الرضا الوظيفي أن يؤثر على الرغبة في البحث عن وظيفة أخرى

نعم  لا

4- هل تشعر بأن العمل في بيئة مريحة يزيد من رضاك الوظيفي

نعم  لا

5- هل تعتقد بأن تقديم مزيد من الدعم والتشجيع من قبل الرؤساء يساعدك على زيادة رضاك الوظيفي

نعم  لا

6- هل تعتقد أن التدوير الوظيفي يزيد من الرضا الوظيفي.

نعم  لا

7- هل لأجر يزيد من رضاك الوظيفي

نعم  لا

8- كيف تقييم أداءك الوظيفي في عملك الحالي

متوسط  جيد  ممتاز

9- هل تعتقد أن بناء الوظيفي يتأثر بالعلاقات بين الموظفين

نعم  لا

#### الأداء :

10- هل تشعر بأن الحصول على توجيهات وتعليمات من المديرين تؤثر على الأداء الوظيفي

نعم  لا

11- هل تشعر بأن التدريب والتطوير المستمر يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي

نعم  لا

12- هل تعتقد أن لأداء الوظيفي يتأثر بالتحفيز المالي والمكافآت

نعم  لا

13- هل تشعر بأن لأداء الوظيفي يتأثر بنوعية الأدوات والمعدات المستخدمة في العمل

نعم  لا

#### العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء :

14- كيف ترى أداء المؤسسة:

متوسط  جيد  ممتاز

15- هل ترى علاقة بين الرضا الوظيفي و أداء الفردي:

نعم  لا

16- هل ترى وجود علاقة بين الأجر و الأداء:

نعم  لا

17- هل العلاقات الإنسانية تؤثر على الأداء:

نعم  لا

18- هل توجد علاقة بين التدريب والرضا الوظيفي و الأداء

نعم  لا

19- هل تعتقد بأن الرضا الوظيفي له تأثير على أداءك الوظيفي:

نعم  لا

